

从企业财务目标角度分析沃尔玛的成功之道

程 光

(厦门大学 会计系,福建 厦门 361000)

摘要:现代企业是多边契约关系的总和,是市场契约的一个联结点。企业目标应充分考虑到契约各方的利益。权衡利益相关者最大化的财务目标,是沃尔玛公司成功发展之路。现代企业必须正确处理好与各方之间的关系,才能实现企业的发展目标。

关键词:财务目标;利益相关者;沃尔玛

中图分类号:F715.5 **文献标识码:**A **文章编号:**1671-4989(2004)01-0028-04

作为全球最大的零售商,沃尔玛(Wal-Mart)2002年的营业收入达到了2198亿美元,位居“全球500强”的首位。如今,沃尔玛在全球10个国家拥有4791家连锁店,员工超过130万人。在过去的20年中,沃尔玛以每年20%的增长速度膨胀,业务迅速扩张。本文试图从企业财务目标角度对沃尔玛的成功之道进行分析。

一、沃尔玛的财务目标

(一)从企业目标谈起

现代企业是多边契约关系的总和,是市场契约的一个联结点。因此,企业目标应充分考虑到契约各方的利益,应是所有参与集团共同作用和妥协的结果,而不能简单地等同于任一参与者的个别目标。各利益集团作为对企业有要求权的利益主体,他们都直接或间接影响企业的经济活动,成为企业的参与者,企业的目标就是各类参与者个别目标的综合,也可以说企业的目标是各类参与者个别目标相互作用(博弈)下的均衡。只有如此,企业的利益才得以平衡,企业才得以维系,企业才有可能可持续发展。

(二)沃尔玛的财务目标

企业财务目标是由企业目标决定的,因此制定企业的财务目标也应当综合考虑各利益相关者的目标。何谓企业的利益相关者?当前比较流行的观点是:凡是在企业中下了“赌注”(资产的专用性)的人或团体就是利益相关者。他们已经在企业中投入了

实物资本、人力资本或金融资本等,并因此而承担了一定的风险。他们包括股东、债权人、管理者、职工。在企业实际经营中,除了上述四类人之外,还有供应商、客户、政府及公众等,他们能够影响企业活动或被企业活动所影响,因此我们把他们也看做利益相关者。

笔者认为,企业的财务目标是利益相关者权衡最大化。利益相关者各方共同参与构成公司的利益制约机制,如果试图通过损害一方利益而为另一方获利,结果都将导致矛盾冲突。如职工罢工、债权人拒绝提供信贷、股东抛售所持股份等,这些都不利于企业发展。因此应公平地对待各方,权衡各方的利益,达到利益相关者权衡最大化。这一观点20世纪90年代初在美国已有29个州的立法支持,美国修改后的公司法,突出了公司经理对公司的长远发展和全部利益相关者进行负责。

如果说利益相关者权衡最大化的财务目标对于中小企业来说过于笼统和抽象,那么,对于沃尔玛这样的大型跨国零售商业企业,这样的财务目标则具体而形象。沃尔玛之所以能够从一家乡村百货店逐步发展壮大,以至今天成为全球最大的零售商,利益相关者权衡最大化的财务目标起到了重要作用。下面,笔者将对它是如何确保各利益相关者的利益以及它对沃尔玛财务目标的实现所起的作用,作一探讨。

收稿日期:2003-12-30

作者简介:程光(1977-),男,河南郑州人,郑州经济管理干部学院教师,厦门大学会计系在读硕士研究生。

二、沃尔玛财务目标的实现

(一) 沃尔玛的利益相关者

作为一个零售商业企业,沃尔玛从进货、配送到销售,从日常经营到社会公益活动,必须与许多不同的利益集团发生联系。这些利益集团主要包括顾客、管理者、职工、股东、债权人、供应商、政府、社会公众等。

(二) 沃尔玛对相关利益各方的权衡

1. 顾客

沃尔玛之所以把顾客放在首位,是因为:一方面,顾客是企业财富的源泉,拥有良好的顾客资源是企业财务目标实现的前提,特别是对于沃尔玛这样直接面对顾客的零售商业企业;另一方面,沃尔玛也始终把“满足顾客的需求”作为其首要原则。

沃尔玛满足顾客需求的方法是:天天低价和优质服务。

天天低价的背后是成本的降低。对此,沃尔玛采取以下几种策略达到降低成本的目的:(1)从进货渠道入手,严格控制商品进价。沃尔玛以进货量巨大、帮助供应商进入世界市场等理由,要求供应商提供最低的价格。(2)加强管理,降低营销费用、行政开支等支出。在沃尔玛,行政办公条件和陈设都非常简单,但所有工作都快速有效。据调查,与美国第二大零售商 K - Mart 相比,沃尔玛的营销费用和行政费用占销售额的 15.59%,而 K - Mart 的这个比例则是 21.97%。(3)使用领先的信息技术和后勤系统,不断地降低其运营成本。沃尔玛高度重视高科技在企业运营中的重要作用,投入巨资发射了用于公司内部信息通讯的人造卫星,建立了信息中心和配送中心,有效地降低了流通成本,提高了资金周转率,从而提高了资金利用率。

平价只是手段,提供超值服务才是目的。在价格低廉的同时,沃尔玛更看重的是服务质量,一切以顾客为先。众人皆知的“日落原则”^[1]、“3 米微笑原则”^[2]就是沃尔玛优质服务的具体体现。优质服务为沃尔玛赢得了顾客的好感和信赖。充分满足顾客需求、确保顾客利益带来的结果是:沃尔玛在保证已有顾客资源没有流失的情况下,通过自身努力发掘以及从竞争对手手中得到了大量忠实的顾客,这些顾客给沃尔玛带来了稳定的销售收入,并且几十

年来保持着持续的增长,这对于企业财务目标的实现,起到了重要的作用。

2. 管理层

管理层是公司经营的领导核心和中坚力量,是一个企业能否发展的重要条件。沃尔玛除了加强与经理们的思想沟通,让他们充分感受到企业对他们的重视外,很早就开始运用配发股票方式对经理们进行奖励。1970 年沃尔玛初次发行股票时,就给企业高层经理配股,并在以后形成了固定的制度。如今,当年的股票市值早已升值了数百倍。现在看来,这种把企业发展和个人福利结合起来的方式起到了很大的激励作用。如今的经理们认识到:努力工作,既是为了公司股票不断升值,也是为了自己将来能够得到更多的报酬。因此,他们的工作积极性大大提高,为企业目标的实现打下了良好基础。

3. 职工

零售是典型的“人”的商业,从最初沃尔玛公司创始人山姆·沃尔玛雇佣几个零售店员,到现在沃尔玛成为拥有 100 多万名员工的美国最大的私人雇主,保证员工利益、进行有效激励是沃尔玛成功的一个重要因素。沃尔玛主要从精神和物质两个方面对职工进行有效管理:

(1) 加强精神鼓励。在沃尔玛,公司员工被称为合伙人(Associate),公司善待和尊重每一位员工,肯定他们的价值,领导层与员工保持良好的沟通。所有这些,都大大激发了员工努力工作的积极性。

(2) 制定整套具体的员工福利方案。将“员工是合伙人”这一概念具体化的政策是三个互相补充的计划:“利润分享计划”保证了为公司努力工作的员工可以分享公司利润;“雇员购股计划”允许员工以低于市价的价格购买公司股票;“损耗奖励计划”对努力减少损耗的职员增发奖金。

沃尔玛对员工的尊重和信赖以及它完善的激励政策起到了鼓励员工积极工作的作用。它使员工意识到,维护公司利益也就是维护自身的利益。员工也以同样的热情来回报沃尔玛,努力工作。明显的例子是:沃尔玛的损耗率只是行业平均水平的一半。

4. 债权人

债权人所提供的资金在企业资金组成中占有重要地位。在把资金借给企业后,债权人一般都希望企业能够努力经营,以便按时收取利息,到期收回本

金。保持良好的信用,按时还本付息是确保债权人利益的最好方法。1970年,在沃尔玛发行股票之前,贷款是沃尔玛最重要的资金来源。从1946年第一次贷款1800美元购买冰激凌机开始,沃尔玛因开设新店和购置设备,经常到阿肯色、密苏里等银行贷款。由于沃尔玛始终保持着良好的信用,总是按时清偿,因此,这些银行对沃尔玛提供了充裕的贷款。可以说,充足的银行贷款保证了沃尔玛在早期得以快速发展。

5. 股东

股东是企业的所有者,企业重大的财务决策必须经过股东大会或董事会的表决,股东对企业的财务管理具有重大影响,他们关心投资回报率和企业的发展。从满足股东要求和利益出发,沃尔玛加强与股东的交流,保证股东对公司的信心。从1971年在咖啡馆中举行的第一次股东大会,到后来成为近万人出席的全美最大的股东大会,沃尔玛都尽可能让更多的股东、经理和员工参加,通过高尔夫球赛、钓鱼等聚会性质的活动,使股东们充分了解沃尔玛,从而得到了他们的支持,并且吸引了更多的投资者。令股东们更为满意的还是沃尔玛的经营业绩和投资回报。1970—1980年,沃尔玛的销售收入从3100万美元上升至12.48亿美元,年增长速度超过40%;1977—1987年,沃尔玛的股东平均年投资回报率达46%,成为全美股票投资回报率最高的企业之一。充分的交流和优良的投资回报,使得沃尔玛的股东们更有信心与沃尔玛合作,支持沃尔玛的生产经营。

6. 供应商

供应商是企业供应链的重要组成部分,能否确保供应商利益并与其保持良好的业务关系直接影响到企业的正常经营循环,从而影响财务目标的实现。沃尔玛重视与供应商建立友好融洽的协作关系,保护供应商的利益。首先,沃尔玛避开了代理商等中间环节,直接从制造商那里进货,从而使拿出代理商的一部分利润给制造商成为可能。其次,沃尔玛以其强大的实力保证给予供应商一些优惠政策,如更短的现金付款期(K-Mart对供应的商品平均45天付款,而沃尔玛仅为平均29天付款),大大激发了供应商与沃尔玛建立业务的积极性,从而保证了沃尔玛商品的最优进价。再次,随着电子数据交换系统

(EDI)的应用,沃尔玛与1800多家供应商实现了电子数据交换,这种先进的信息系统使得供应商能够及时准确地掌握其产品的销售情况,加快了商品流转速度。

在保证供应商利益的同时,沃尔玛也从中获益不少:(1)拥有了一批长期稳定的供货商。沃尔玛与P&G、Campbell Soup、GE、NESTLE、COCA-COLA及3M等供货商巨头保持密切的供销关系,从而为沃尔玛的海外连锁店提供了高效的供货渠道。(2)与供货商之间的融洽合作关系使得较低的商品进价成为可能。(3)有其强大的销售和信誉为保证,商品代销、赊购在沃尔玛成为一个较为普遍的行为,从而降低了对流动资金的需要,提高了资金使用效率。这一切都为沃尔玛实现其财务目标提供了有力的保证。

7. 政府

政府在制定经济政策、进行宏观调控并提供各种公共服务方面,对企业生产经营具有直接或间接的影响。对于沃尔玛这样的跨国公司,能否与所在国政府建立良好的关系,将影响到其进一步发展壮大和财务目标的实现。对此,沃尔玛通过一系列策略,建立了与当地政府之间的良好关系。其中,“购买美国货运动”和“本土化战略”便是最好的例子。

1985年,沃尔玛通过联合美国3000家制造商,成功组织了“购买美国货运动”,主张同等条件下优先购买美国本土产品。这项运动的开展提供了工作岗位近10万个,树立了人们对美国产品的信心,在受到包括美国政府、供应商和爱国主义消费者赞赏的同时,也进一步巩固了自己在国内零售行业的地位,为日后在对外投资、反垄断法律诉讼等方面赢得政府支持打下了良好的基础。

沃尔玛在全球扩张的过程中,始终坚持实现“本土化战略”。管理团队本土化、采购本土化、经营方式本土化,促进了所在国就业,增加了本国商品采购,再加上良好的政府公关,沃尔玛迅速地在所在国站稳脚跟,并谋求进一步发展。例如:在中国的商店里,除了高层经理之外,其他均为中国雇员,95%以上的商品都是中国制造。通过全球采购,沃尔玛每年还将大量的中国产品销往海外。2001年,沃尔玛以直接和间接的方式从中国采购的产品总额超过100亿美元,这个采购额大约相当于解决了我国80

多万人的就业问题。

8. 社会公众

企业存在于社会之中,一个在社会公众心目中具有良好形象的企业不仅可以增加其企业的无形资产,而且可以增加其未来的竞争力。沃尔玛在成功经营的同时,积极回报社会。自1987年以来,沃尔玛为美国各州“联合之路”慈善机构共捐赠了5200万美元,并协助美国儿童医院开设“儿童的奇迹”电视栏目。1997年以来,沃尔玛中国有限公司以多种形式向受灾地区、希望学校和社会福利机构等捐款500多万元人民币。这个数字还在随着沃尔玛业务的开展而不断提高。沃尔玛通过这一系列公益活动,为公司赢得了良好的信誉,为其生产经营提供了宽松的社会环境,有利于财务目标的实现。

三、从沃尔玛成功中得到的启示

以上对沃尔玛相关利益者的分析表明,现代企业面临着复杂的社会和经济环境,要实现企业财务目标,必须正确处理好企业与各方之间的关系,充分考虑各方利益,在相关各方利益之间进行权衡。如果处理不好任何一方的利益,就会给企业发展带来不利影响,从而影响企业目标的实现。目前,我国很多企业在财务目标的实现过程中,过多地考虑企业本身经营管理的因素,而对于企业外部相关者重视不够,这是一个不容忽视的问题,应当引起重视。

沃尔玛的发展过程总体来说是一个成功实现财务目标的案例。但是目前,沃尔玛还存在一些问题,典型的便是工会问题。自成立之初,沃尔玛就反对员工参加工会。至今,沃尔玛仍未在公司中成立工会。为此,2003年9月22日中华全国总工会专门

就此发出声明,敦促沃尔玛必须早日成立工会。另外,还有血汗工厂问题。最近,美国有关劳工组织就沃尔玛向一些拉美及南亚地区的“血汗工厂”(这些工厂违犯劳工法规,生产条件恶劣且大量雇用童工)采购问题向沃尔玛提出质询,要求沃尔玛披露这些工厂的生产情况,对违犯劳工法规的工厂,停止对其商品的采购。企业以创造利润、追求利润最大化为目的,但如若把自身利益看得过重,而忽略自身在社会中所扮演的功能角色,不顾及社会赋予自身的使命和人们的期望,必然会激起社会公愤和舆论谴责,进而从根本上动摇企业生存发展的基础。笔者认为,如果这些问题得不到彻底解决,长久下去必将影响到沃尔玛的进一步发展。

[参 考 文 献]

- [1]傅元略.企业资本结构优化理论研究[M].大连:东北财经大学出版社,1999.
- [2]伍中信.高级财务管理理论[M].上海:立信会计出版社,2002.
- [3]周首华等.现代财务理论前沿专题[M].大连:东北财经大学出版社,2000.
- [4][美]理查德·S·泰德罗.影响历史的商业七巨头[M].北京:机械工业出版社,2003.
- [5]赵凡禹.零售巨头沃尔玛:零售业连锁经营的成功奥秘[M].北京:民主与建设出版社,2003.
- [6]唐敏,詹明安.连锁经营的经济解析:沃尔玛的成功之道[J].学术探索,2003,(1).
- [7]卢泰宏,邱斌.零售之王沃尔玛[N].中国经营报,2002-06-07.
- [8]沃尔玛中国网站 <http://www.wal-martchina.com/>
- [9]中国营销传播网 <http://www.emkt.com.cn/>